

**ANALISIS IMPLEMENTASI JUST IN TIME TERHADAP
PENINGKATAN PRODUKTIVITAS PERUSAHAAN “X”
(Studi Kasus Pada Perusahaan Di Kabupaten Sidoarjo-Jawa Timur)**

SKRIPSI



Oleh :
Setyo Esti Ningrum

0613010085/FE/EA

Kepada
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN”
JAWA TIMUR
2010

**ANALISIS IMPLEMENTASI JUST IN TIME TERHADAP
PENINGKATAN PRODUKTIVITAS PERUSAHAAN “X”
(Studi Kasus Pada Perusahaan Di Kabupaten Sidoarjo-Jawa Timur)**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Akuntansi**



**Oleh :
Setyo Esti Ningrum**

0613010085/FE/EA

Kepada
**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN”
JAWA TIMUR
2010**

SKRIPSI

ANALISIS IMPLEMENTASI JUST IN TIME TERHADAP PENINGKATAN PRODUKTIVITAS PERUSAHAAN “X” (Studi Kasus Pada Perusahaan Di Kabupaten Sidoarjo-Jawa Timur)

yang diajukan

Setyo Esti Ningrum
0613010085/FE/EA

Telah dipertahankan dihadapan dan diterima oleh tim penguji skripsi
Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional
“Veteran” Jawa Timur pada tanggal 11 Juni 2010

**Pembimbing :
Pembimbing Utama**

**Tim Penguji :
Ketua**

Dra. Ec. Sari Andayani, M.Aks.

Drs. Ec. Saiful Anwar, MSi

Sekretaris

Dra. Ec. Sari Andayani, M.Aks.

Anggota

Dra. Erry Andhaniwati, M.Aks, Ak

**Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur**

Dr. Dhani Ichsanuddin Nur, MM
NIP. 030 202 389

KATA PENGANTAR

Salam Sejahtera,

Puji dan syukur kehadiran Tuhan yang Maha Esa atas segala berkat yang diberikan, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini guna memenuhi sebagian persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi dalam jenjang Strata Satu Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur dengan judul **“ANALISIS IMPLEMENTASI JUST IN TIME TERHADAP PENINGKATAN PRODUKTIVITAS PERUSAHAAN PADA PT. “X” (Studi Kasus Pada Perusahaan Di Kabupaten Sidoarjo – Jawa Timur)”**.

Dalam menulis skripsi ini, penulis telah mendapatkan bantuan dari berbagai pihak yang telah memberikan motivasi, bimbingan, saran serta dorongan moril baik langsung maupun tidak langsung sampai terselesaikannya penyusunan skripsi ini. Pada kesempatan kali ini penulis menyampaikan rasa hormat dan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. H.R. Teguh Soedarto, MP selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
2. Bapak Dr. Dhani Ichsanuddin Nur, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

3. Bapak Drs. Ec. Saiful Anwar, Msi selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur.
4. Ibu Dr. Sri Trisnaningsih, SE, Msi selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur.
5. Ibu Dra. Ec. Sari Andayani, MAks selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan waktu, tenaga dan pikiran dalam membimbing skripsi ini.
6. Para Dosen yang telah memberikan banyak bekal ilmu pengetahuan dan suri tauladan kepada penulis selama menjadi mahasiswa di Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur.
7. Staf perpustakaan Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur yang telah memberikan bantuan terhadap fasilitas peminjaman buku untuk dijadikan referensi dalam penulisan skripsi ini.
8. Perusahaan "X" yang telah memberikan bantuan dalam perolehan data yang berkaitan dengan penulisan skripsi ini.
9. Ema Reineldis Tungary yang selalu memberikan dukungan baik dukungan materi maupun spritual. Dan untuk Cc Lily Ika Loesita yang sudah membantu dalam memberikan dukungan selama ini.
10. Sahabat-sahabatku yang sudah memberikan dukungan, yaitu Vivi, Nunik, Meonk, Tyas, Jupe, Chubby, Ayoe, Gek, dan Ingek. Dan juga untuk sahabatku terutama untuk Lestari dan Citra. *"Thank you for all*

kindness, support, and attention that you've given to me. That will always be an unforgettable memory."

11. Buat Anggara Yudha Handhika yang telah membantu selama ini dengan memberikan dukungan selama ini.
12. Untuk semua orang yang turut membantu dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu

Semoga Tuhan senantiasa memberikan limpahan berkat kepada semua pihak yang telah membantu penulis.

Penulis menyadari bahwa tidak ada yang sempurna di dunia ini, untuk itu penulis menghargai segala bentuk kritik dan saran yang bersifat membangun karena hal tersebut sangat membantu menghaturkan pada kesempurnaan skripsi ini.

Surabaya, Juni 2010

Penulis

DAFTAR ISI

	HALAMAN
Kata Pengantar	i
Daftar Isi	iv
Daftar Gambar	ix
Daftar Tabel	x
Daftar Lampiran	xiii
Abstraksi	xiv

Bab I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Fokus Penelitian.....	10
1.3. Rumusan Masalah.....	11
1.4. Tujuan Penelitian.....	12
1.5. Manfaat Penelitian.....	12

Bab II KAJIAN TEORI

2.1. Hasil-hasil Penelitian Terdahulu.....	14
2.2. Landasan Teori	
2.2.1. Tinjauan Mengenai Proses Produksi.....	20
2.2.2. Tinjauan Mengenai <i>Just – In - Time</i>	

2.2.2.1. Pengertian <i>Just – In – Time</i>	20
2.2.2.2. Tujuan <i>Just – In – Time</i>	21
2.2.2.3. Manfaat <i>Just – In – Time</i>	22
2.2.2.4. Sasaran Pelaksanaan <i>Just – In – Time</i>	23
2.2.2.5. Elemen <i>Just – In – Time</i>	27
2.2.2.6. Persyaratan <i>Just – In – Time</i>	29
2.2.2.7. Prinsip Kunci <i>Just – In – Time</i>	34
2.2.2.8. Langkah-langkah Implementasi <i>Just – In – Time</i>	40
2.2.3. Tinjauan Mengenai Produktivitas	
2.2.3.1. Peranan dan Pentingnya Produktivitas.....	43
2.2.3.2. Pengertian Produktivitas.....	43
2.2.3.3. Konsep Dasar Sistem Produksi.....	45
2.2.3.4. Konsep Dasar Sistem Produktivitas.....	47
2.2.3.5. Pengukuran Produktivitas.....	49
2.2.3.6. Evaluasi Produktivitas.....	55
2.2.3.7. Peningkatan Produktivitas.....	57
2.2.4. Hubungan Antara <i>Just – In – Time</i> , Produktivitas, Kualitas Produk, dan Kemampu-Labaan.....	61

Bab III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian.....	66
3.2. Alasan Ketertarikan Peneliti.....	68
3.3. Informan.....	69
3.4. Lokus.....	70
3.5. Teknik Penentuan Sampel.....	71
3.6. Teknik Pengumpulan Data	
3.6.1. Jenis Data.....	72
3.6.2. Sumber Data.....	73
3.6.3. Pengumpulan Data.....	74
3.7. Teknik Analisis.....	76
3.8. Pengujian Kredibilitas Data.....	77

BAB IV DESKRIPSI OBYEK PENELITIAN

4.1. Industri Karet di Indonesia.....	84
4.2. Sejarah Industri Karet PT. “X”	
4.2.1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	86
4.2.2. Lokasi Perusahaan.....	88
4.2.3. Struktur Organisasi.....	89
4.2.4. Tugas dan Tanggung Jawab.....	89
4.3. Permasalahan yang Terjadi di Dalam Industri Karet pada Perusahaan “X”.....	97
4.4. Proses produksi di dalam perusahaan ”X”.....	98

BAB V HASIL PENELITIAN

5.1. Industri Karet Sebagai Pilihan Usaha.....	100
5.2. Pentingnya Menjaga Relasi dengan Pelanggan (Konsumen) dan Pemasok.....	105
5.3. Pengelolaan Bahan Produksi Secara Optimal.....	106
5.4. Analisis Perbandingan antara Penggunaan Sistem <i>Just – In – Time</i> dengan Sistem Konvensional (Tradisional) pada PT. “X”.....	108
5.4.1. Hasil Analisis	
5.4.1.1. Analisis Data Penjualan Produk dan Hasil Produksi PT. “X”.....	108
5.4.1.2. Analisis Data Pembelian dan Persediaan Bahan Baku.....	117
5.4.1.3. Analisis Biaya Persediaan Bahan Baku.....	132
5.4.2. Perhitungan Perbandingan Antara Metode Konvensional Dan Metode <i>Just – In – Time</i>	139
5.4.3. Pembahasan.....	174
5.5. Keterbatasan Penelitian.....	179

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan.....	180
6.2. Saran.....	182

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Filosofi <i>Just-In-Time</i>	28
Gambar 2.2.	Siklus Produktivitas.....	48
Gambar 2.3.	Hubungan <i>Just-In-Time</i> , Produktivitas, Kualitas Produk, dan Kemampu-Labaan.....	64
Gambar 4.1.	Struktur Organisasi PT. “X”.....	89
Gambar 5.1.	Diagram Pohon Barang Karet.....	102

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.	Tabel Desain Studi.....	81
Tabel 5.1.	Data Hasil Produksi PT. “X” Tahun 2005.....	110
Tabel 5.2.	Data Hasil Produksi PT. “X” Tahun 2006.....	111
Tabel 5.3.	Data Hasil Produksi PT. “X” Tahun 2007.....	112
Tabel 5.4.	Data Hasil Penjualan PT. “X” Tahun 2005.....	114
Tabel 5.5.	Data Hasil Penjualan PT. “X” Tahun 2006.....	115
Tabel 5.6.	Data Hasil Penjualan PT. “X” Tahun 2007.....	116
Tabel 5.7.	Data Persediaan, Pembelian, dan Pemakaian Bahan Baku untuk <i>Medical Lateks Examination Gloves</i> PT. “X” Tahun 2005.....	119
Tabel 5.8.	Data Persediaan, Pembelian, dan Pemakaian Bahan Baku untuk <i>Medical Lateks Examination Gloves</i> PT. “X” Tahun 2006.....	121
Tabel 5.9.	Data Persediaan, Pembelian, dan Pemakaian Bahan Baku untuk <i>Medical Lateks Examination Gloves</i> PT. “X” Tahun 2007.....	123
Tabel 5.10.	Data Persediaan, Pembelian, dan Pemakaian Bahan Baku untuk Karet atau <i>Seal</i> LPG PT. “X” Tahun 2005.....	126
Tabel 5.11.	Data Persediaan, Pembelian, dan Pemakaian Bahan Baku untuk Karet atau <i>Seal</i> LPG PT. “X” Tahun 2006.....	128

Tabel 5.12.	Data Persediaan, Pembelian, dan Pemakaian Bahan Baku untuk Karet atau <i>Seal</i> LPG PT. “X” Tahun 2007.....	130
Tabel 5.13.	Data Biaya Pemesanan PT. “X” Tahun 2005.....	133
Tabel 5.14.	Data Biaya Pemesanan PT. “X” Tahun 2006.....	134
Tabel 5.15.	Data Biaya Pemesanan PT. “X” Tahun 2007.....	135
Tabel 5.16.	Data Biaya Penyimpanan PT. “X” Tahun 2005.....	137
Tabel 5.17.	Data Biaya Penyimpanan PT. “X” Tahun 2006.....	137
Tabel 5.18.	Data Biaya Penyimpanan PT. “X” Tahun 2007.....	138
Tabel 5.19.	Data Total Biaya Persediaan Bahan Baku Tahun 2005.....	138
Tabel 5.20.	Data Perbandingan Efisiensi Biaya Bahan Baku Kebijakan <i>Just-In-Time</i> dengan Kebijakan Tradisional untuk <i>Medical Lateks Examination Gloves</i> PT. “X” Tahun 2005.....	142
Tabel 5.21.	Data Perbandingan Efisiensi Biaya Bahan Baku Kebijakan <i>Just-In-Time</i> dengan Kebijakan Tradisional untuk <i>Medical Lateks Examination Gloves</i> PT. “X” Tahun 2006.....	148
Tabel 5.22.	Data Perbandingan Efisiensi Biaya Bahan Baku Kebijakan <i>Just-In-Time</i> dengan Kebijakan Tradisional untuk <i>Medical Lateks Examination Gloves</i> PT. “X” Tahun 2007.....	154
Tabel 5.23.	Data Perbandingan Efisiensi Biaya Bahan Baku Kebijakan <i>Just-In-Time</i> dengan Kebijakan Tradisional untuk Karet atau <i>Seal</i> LPG PT. “X” Tahun 2005.....	160

Tabel 5.24.	Data Perbandingan Efisiensi Biaya Bahan Baku Kebijakan <i>Just-In-Time</i> dengan Kebijakan Tradisional untuk Karet atau <i>Seal</i> LPG PT. “X” Tahun 2006.....	166
Tabel 5.25.	Data Perbandingan Efisiensi Biaya Bahan Baku Kebijakan <i>Just-In-Time</i> dengan Kebijakan Tradisional untuk Karet atau <i>Seal</i> LPG PT. “X” Tahun 2007.....	172

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1.1. Reduksi Data, *Coding*, dan Analisis
- Lampiran 1.2. Analisis Pembahasan dan Konklusi
- Lampiran 1.3. Jadwal Studi
- Lampiran 1.4. Data Hasil Produksi PT "X" untuk tahun 2005-2007
- Lampiran 1.5. Data Hasil Penjualan PT "X" untuk tahun 2005-2007
- Lampiran 1.6. Data Persediaan, Pembelian, dan Pemakaian Bahan Baku untuk produk *Medical Lateks Examination Gloves* untuk tahun 2005-2007
- Lampiran 1.7. Data Persediaan, Pembelian, dan Pemakaian Bahan Baku untuk produk Karet atau *Seal* LPG untuk tahun 2005-2007
- Lampiran 1.8. Data Biaya Pemesanan PT "X" untuk tahun 2005-2007
- Lampiran 1.9. Data Biaya Penyimpanan PT "X" untuk tahun 2005-2007

ANALISIS IMPLEMENTASI JUST IN TIME TERHADAP PENINGKATAN PRODUKTIVITAS PERUSAHAAN “X” (Studi Kasus Pada Perusahaan Di Kabupaten Sidoarjo-Jawa Timur)

Oleh :
Setyo Esti Ningrum

ABSTRAK

Perubahan-perubahan yang terjadi lingkungan bisnis menyebabkan perusahaan-perusahaan memikirkan kembali usaha-usaha perusahaan untuk dapat meningkatkan produktivitas perusahaan. Di samping itu, perusahaan juga harus memikirkan cara-cara baru agar perusahaan tetap memiliki keunggulan kompetitif untuk dapat bersaing dengan perusahaan yang lainnya terutama di pasar global. Sistem *Just-In-Time* memberikan peluang untuk dapat meningkatkan produktivitas dan mengeliminasi biaya-biaya yang dirasa tidak diperlukan. Maka, perusahaan bisa mengatasi pemborosan-pemborosan yang selama ini terjadi dengan menggunakan sistem produksi tradisional.

Penelitian ini dilaksanakan dengan melakukan survey secara langsung pada objek penelitian. Survey ini bertujuan agar peneliti akan mampu lebih berinteraksi dengan objek secara interaktif agar dapat lebih memudahkan dalam memahami realitas obyek penelitian. Kemudian dari data yang diperoleh selama survey beserta dokumentasi data perusahaan, akan diperoleh suatu gambaran secara jelas yang akan memudahkan peneliti dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi pada perusahaan tersebut. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis kualitatif mengikuti konsep Miles and Huberman serta Spradley.

Hasil penelitian ini terbukti kebenarannya bahwa dengan menggunakan sistem produksi *Just-In-Time*, maka akan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan. Hal ini dapat dilihat pada (Tabel 5.22. s.d Tabel 5.27.) yang menunjukkan perbandingan efisiensi biaya bahan baku menggunakan kebijakan secara tradisional ataupun menggunakan kebijakan *Just-In-Time*. Apabila biaya dan waktu dapat diminimalisasikan, maka produktivitas perusahaan akan dapat ditingkatkan, kualitas produk juga meningkatkan, beserta kemampuan labanya.

Keyword : *Just-In-Time*, Produktivitas

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Saat ini, banyak terjadi perubahan yang cukup drastis pada lingkungan bisnis dunia secara global. Menurut Hansen dan Mowen (2000:15-18) menyatakan bahwa terjadinya perubahan di dalam lingkungan bisnis mencakup :

- 1) Persaingan ekonomi yang semakin bersifat global telah memicu terjadinya persaingan bisnis yang semakin ketat antar perusahaan;
- 2) Pelanggan menuntut kualitas produk serta harga yang murah terhadap produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan; dan
- 3) Waktu menjadi salah satu unsur persaingan di dalam lingkungan bisnis.

Perubahan-perubahan di dalam lingkungan bisnis tersebut yang akhirnya memicu setiap perusahaan untuk memikirkan kembali upaya-upaya atau usaha-usaha lain yang dirasa akan dapat meningkatkan produktivitas (finansial atau modal, tenaga kerja, produk, organisasi, penjualan, dan produksi), efisiensi, kualitas, efektivitas, ketepatan waktu, dan pemberian pelayanan yang diharapkan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif (*advantage competitive*) perusahaan sehingga dapat bertahan dan mampu untuk bersaing pada pasar global.

Hal ini tak terkecuali juga dihadapi oleh Indonesia saat ini. Dengan kondisi perekonomian Indonesia yang tidak stabil akibat krisis moneter tahun 1998, tingkat inflasi yang tinggi, dan adanya perdagangan bebas di kawasan Asia; mengakibatkan persaingan di dalam negeri dan di dunia Internasional semakin ketat.

Keadaan ini juga semakin mendorong dipertanyakannya kemampuan bersaing perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidup masing-masing perusahaan di tengah situasi sosial yang seperti sekarang ini. Suatu perusahaan yang mempunyai kemampuan bersaing adalah suatu perusahaan yang dapat menjalankan operasi perusahaan secara efisien dan efektif, sehingga pemborosan-pemborosan sumber daya dapat dihindari. Jika pemborosan sumber daya terjadi akan membawa kerugian dalam perusahaan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan (Assauri, 1993: 2).

Sumber-sumber pemborosan tersebut antara lain, yaitu :
(Suprajono, 2005: 60)

- a) Persediaan yang menganggur yang merupakan pemborosan sumber daya material yang langka;
- b) Penyimpanan persediaan yang menganggur, yang akan memboroskan ruangan yang terbatas; dan
- c) Komponen barang setengah jadi dan barang jadi yang cacat, yang merupakan pemborosan secara material.

Selama ini perusahaan hanya menggunakan sistem pemanufakturan tradisional yang mengatur skedul produksinya hanya berdasarkan pada peramalan kebutuhan di masa yang akan datang. Padahal kita ketahui bahwa tidak ada seorangpun yang dapat memprediksi masa yang akan datang dengan pasti, walaupun telah memiliki pemahaman yang sempurna tentang masa lalu dan memiliki insting yang tajam terhadap kecenderungan yang terjadi di pasar. (Wulandari dan Wicaksana, 2005: 669) Produksi berdasarkan prediksi terhadap masa yang akan datang dalam sistem tradisional memiliki resiko kerugian yang lebih besar karena *over* produksi daripada produksi berdasarkan permintaan sesungguhnya.

Menurut pandangan tradisional (konvensional), menyimpan persediaan di gudang dapat memecahkan masalah di antaranya memenuhi permintaan konsumen, memanfaatkan diskon, dan mengantisipasi kenaikan harga.

Oleh karena itu, muncullah ide mengenai suatu sistem produksi yang dapat mengatasi masalah tersebut. Sistem produksi yang berasal dari Jepang ini lebih dikenal dengan sebutan **Sistem Produksi Tepat Waktu** atau ***Just – In – Time (JIT)***. Dalam konsep *Just – In – Time*, bahan baku dan suku cadang dibeli dan diproduksi sebanyak yang dibutuhkan pada saat yang tepat pada setiap tahap produksi di perusahaan (Bloker, Chen, and Lin, 2000).

Menurut Lee dan Larry (1993:696), *Just – In - Time* (JIT) sesungguhnya adalah suatu filosofi yang berfokus pada usaha-usaha untuk mengurangi *inefisiensi* atau pemborosan (*waste*) karena diusahakan biaya operasional dapat dieliminasi seminimal mungkin dan menuju ke persediaan mendekati nol (*zero defect*). Dengan filosofi ini, pelaksanaan aktivitas selalu ditekankan pada upaya atau usaha pencapaian hasil yang lebih baik atau selalu terjadi perbaikan yang berkesinambungan atau secara terus-menerus (*continuous improvement*). Orientasi pada kualitas produk dan jasa yang dihasilkan juga menjadi prioritas utama bagi setiap bagian dalam organisasi untuk memuaskan konsumen atau pemakai produk atau jasa tersebut (Narsa, 1999 : 16).

Keberhasilan perusahaan multinasional Jepang menguasai pasar elektronika dan otomotif dunia sejak 1970-an sampai sekarang. Hal ini tentunya menarik perhatian para ilmuwan dan pelaku bisnis di Eropa dan Amerika Serikat. Mereka sampai pada satu kesimpulan yang sama, yaitu : keberhasilan Jepang tersebut dikarenakan mereka menerapkan filosofi *Just – In - Time* (JIT) *Production System* atau biasa disebut Sistem Produksi Tepat Pada Waktunya. Banyak yang *Just – In - Time* (JIT) ini merupakan kunci keberhasilan Jepang , hal ini juga dikemukakan oleh Browne (1996), Chase dan Aquilano (1995), Chase, *et al.*, (2001), Heizer dan Render (2004).

Menurut Ensiklopedia Wikipedia (www.wikipedia.com), *Just – In - Time* (JIT) merupakan strategi pengaturan sediaan yang menerapkan

konsep untuk meningkatkan rasio laba terhadap investasi (ROI – *Return on Investment*) dari sebuah usaha bisnis dengan mengurangi sediaan, dan biaya-biaya yang terkait di dalamnya. Selain itu, sistem *Just – In – Time* dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing dengan reduksi biaya dan meningkatkan arus perputaran modal. Tentunya kedua hal tersebut akan dapat dicapai secara optimal dengan melakukan perbaikan secara terus-menerus.

Filosofi *Just – In - Time* (JIT) ini menurut Ensiklopedia Wikipedia (www.wikipedia.com) awalnya dikembangkan oleh Pabrik Mobil Ford, sekalipun belum dinamai JIT. Namun kemudian, konsep awal itu baru disempurnakan dan mulai dikembangkan oleh Taiichi Ohno di pabrik perakitan mobil Toyota pada tahun 1960-an dan dikenalkan sebagai metode produksi baru dan diberi nama *Just – In - Time* (JIT). Oleh karena itu Taiichi Ohno biasa disebut dengan Bapak *Just – In – Time* (JIT). Selanjutnya sistem ini juga diadopsi dan diterapkan pula pada industri lainnya.

Keberhasilan dari sistem ini karena prinsip atau landasan dasar dari *Just – In – Time* adalah mengatasi pemborosan produksi (*waste*). Pemborosan produksi dapat dihilangkan dalam skala besar, yaitu berupa perbaikan kualitas dan biaya produksi yang lebih rendah. Kedua hal tersebut menjadikan perusahaan lebih kompetitif karena tujuan utama dari *Just – In – Time* adalah untuk meningkatkan laba dan posisi persaingan

perusahaan yang dapat dicapai melalui usaha pengendalian biaya, peningkatan kualitas, serta perbaikan kinerja pengiriman.

Konsep *Just – In – Time* ini sendiri sebenarnya merupakan konsep yang bersifat universal dan dapat diterapkan oleh perusahaan di mana pun yang ada di seluruh dunia. Maka, sistem *Just – In – Time* ini pun juga mulai diterapkan di perusahaan yang ada di Indonesia. Salah satunya adalah anak perusahaan Toyota yang berada di Indonesia. Setelah itu, sistem *Just – In – Time* pun juga mulai merambat ke perusahaan industri yang lainnya dan juga menarik perhatian penyedia jasa untuk mengadopsi sistem tersebut. Usaha jasa tersebut antara lain : meubel, gerai makanan siap saji (*fast food restaurant*), kedai kopi, dan lain-lain (Haming dan Nurnajamuddin dan Haming, 2007: 295).

Maka di Indonesia pun, implementasi sistem *Just – In – Time* tersebut mengalami proses yang berbeda untuk masing-masing perusahaan tetapi tetap dapat memberikan manfaat yang sangat besar dan bervariasi. Walaupun demikian, dalam pelaksanaannya tersebut tak jarang menimbulkan permasalahan-permasalahan yang menghambat kinerja perusahaan, antara lain : kurangnya pemahaman dari para karyawan atau tenaga kerja yang tidak memahami secara menyeluruh mengenai sistem ini sebelum diimplementasikan ke dalam perusahaan. Hal ini mungkin dikarenakan perusahaan tidak menyediakan pelatihan atau *training* kepada karyawannya dan juga karena perusahaan tidak menyediakan atau tidak memberikan informasi-informasi yang dibutuhkan oleh

karyawannya terkait sistem tersebut. Ini menjadi pertimbangan tersendiri bagi perusahaan, karena untuk melakukan suatu *training* atau pelatihan tambahan tersebut, membutuhkan biaya tambahan cukup besar (Haming dan Nurnajamuddin, 2007: 296).

Selain itu, yang juga menjadi salah satu permasalahan yang lain adalah faktor pemasok. Salah satu yang menjadi alasan bisnis orang Jepang dapat menerapkan atau mengimplementasikan sistem tersebut dikarenakan mereka dapat membangun hubungan yang baik dengan pemasok mereka. Mereka dapat membangun hubungan jangka panjang dengan para pemasoknya. Tentunya dengan adanya hubungan tersebut sangat menguntungkan bagi perusahaan. Ini merupakan suatu *win-win solution* karena si pemasok sudah mengetahui secara jelas dan pasti mengenai kebutuhan atau yang diinginkan oleh perusahaan. Tetapi apabila hubungan ini tidak ada, akan sangat sulit untuk menjamin kualitas produk yang kita inginkan dan ketepatan waktu yang menjadi prioritas utama dalam penerapan sistem *Just – In – Time* (Soewarno, 2005: 425).

Melihat kondisi tersebut, maka suatu perusahaan harus berusaha mengatasi permasalahan itu agar tidak berdampak pada produksi perusahaan. Dengan demikian berbagai cara dan upaya dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan agar efisiensi dan efektivitas perusahaan dapat tetap terjaga. Efisiensi mengacu kepada sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan, sedangkan efektif mengacu pada proses pencapaian tujuan. Untuk itulah manajemen memerlukan sistem

produksi *Just – In – Time* untuk dapat meningkatkan produktivitas perusahaan (Hartati, 2007: 138).

Diharapkan perusahaan dapat mempertahankan kualitas produk yang dihasilkannya. Hal ini dikarenakan fungsi produksi adalah kegiatan terbesar dalam perusahaan manufaktur untuk menghasilkan produk. Dan sebagai penghasil produk, fungsi produksi merupakan *cost center* yang akan menentukan biaya produksi yang kiranya akan mempengaruhi tingkat produktivitas, tingkat *profit*, dan kelangsungan hidup perusahaan.

Peneliti pun mencoba untuk menganalisis bagaimana penerapan suatu sistem pemanufakturan yang lebih modern daripada pemanufakturan yang umumnya digunakan, yaitu pemanufakturan secara tradisional. PT “X” dipilih karena perusahaan ini dapat mewakili penggunaan sistem yang tradisional, yang umumnya banyak diterapkan di Indonesia.

Objek penelitian ini menggunakan inisial PT “X” dikarenakan perusahaan tidak menginginkan suatu publikasi terhadap pihak luar terkait data yang dimiliki dan didokumentasikan oleh perusahaan. Hal ini terpaksa menyebabkan perusahaan mengambil inisial tersebut. Tetapi, peneliti sudah memperoleh persetujuan langsung dengan pihak-pihak yang terkait pada PT “X” untuk melakukan observasi dan wawancara secara langsung mengenai perusahaan ini.

PT “X” merupakan suatu badan usaha yang bergerak dalam industri penghasil karet olahan. Perusahaan ini terletak di daerah

Sidoarjo, Jawa Timur. Karet yang dihasilkan merupakan jenis karet yang digunakan untuk keperluan rumah tangga dan keperluan lainnya.

Pelaksanaan sehari-harinya, badan usaha ini masih menggunakan sistem pemanufakturan secara tradisional. Dengan menggunakan sistem tersebut maka perusahaan harus mengatur skedul produksinya hanya berdasarkan pada peramalan kebutuhan di masa yang akan datang. Dan tidak menutup adanya kemungkinan bahwa perusahaan dapat mengalami kerugian apabila perkiraan skedul produksinya tidak sesuai dengan rencana produksi dan justru akan dapat menyebabkan timbulnya biaya-biaya baru, seperti biaya penyimpanan persediaan barang jadi tersebut.

Melihat fakta maupun kondisi yang terjadi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa dengan menggunakan sistem tradisional tersebut masih memiliki banyak kelemahan-kelemahan di dalamnya. Hal ini yang membuat perusahaan tersebut berupaya untuk mengatasi dan mencoba untuk menerapkan suatu sistem modern yang tentunya diharapkan akan dapat mengatasi permasalahan-permasalahan dan kelemahan dari penggunaan sistem secara tradisional. Selain itu, diharapkan dengan adanya sistem tersebut akan membantu perusahaan untuk melanjutkan usahanya (*going concern*), meningkatkan produktivitas perusahaan, meningkatkan mutu atau kualitas produk sesuai keinginan dari konsumen atau pelanggan, serta meningkatkan kemampu-labaan perusahaan.

Berdasarkan hal-hal yang tersebut di atas maka peneliti mengangkatnya sebagai suatu skripsi dengan judul **“ANALISIS**

**IMPLEMENTASI JUST IN TIME TERHADAP PENINGKATAN
PRODUKTIVITAS PERUSAHAAN PADA PT. “X” (Studi Kasus
Pada Perusahaan Di Kabupaten Sidoarjo – Jawa Timur)”.**

1.2. Fokus Penelitian

Setelah melakukan observasi secara umum pada perusahaan yang akan menggunakan sistem *Just – In – Time* di Surabaya, maka objek yang ditetapkan oleh peneliti sebagai tempat penelitian adalah PT “X” yang terletak di Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur.

PT “X” ini dipilih oleh peneliti karena peneliti merasa bahwa PT. “X” tersebut akan dapat mewakili peneliti untuk menganalisis secara menyeluruh mengenai implementasi sistem *Just – In – Time* (JIT) yang ada di Indonesia (terutama yang berada di Jawa Timur) terhadap peningkatan dari produktivitas perusahaan.

Fokus penelitian diarahkan pada :

1. Penerapan sistem *Just – In – Time* pada PT. “X”
2. Dampaknya terhadap produktivitas secara finansial kepada perusahaan terutama terkait dengan kemampuan PT. “X” untuk menghasilkan laba atau *profit* bagi perusahaan.

Peneliti memberikan suatu batasan penelitian ini yaitu :

1. Perusahaan yang melakukan proses produksi sendiri dengan bahan baku sebagai pertimbangan utama untuk dapat menghitung produktivitas perusahaan
2. Perusahaan yang memiliki pemasok tetap sehingga ada ikatan kontrak kerja dan bahan baku yang didapat lebih mudah dan murah.
3. Perusahaan yang memiliki tata letak atau layout pabrik yang jelas, sehingga alur proses produksi dapat diketahui efisiensi waktu dalam kegiatan proses produksi perusahaan.
4. Perusahaan memiliki standar mutu produk yang telah diakui baik secara nasional maupun Internasional.

1.3. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan fokus penelitian yang telah ditetapkan tersebut, maka masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana implementasi sistem *Just – In - Time* tersebut pada perusahaan, yaitu PT “X” sehingga akan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Untuk mempelajari dan menilai sejauh manakah teori-teori yang telah dipelajari di kampus maupun di luar kampus dapat diterapkan di dalam perusahaan ini terkait dengan penerapan sistem produksi *Just – In – Time*;
- b. Untuk melihat bagaimana perencanaan dan pengendalian produksi serta proses produksi dilaksanakan di perusahaan X;
- c. Untuk menilai apakah proses produksi menggunakan sistem *Just – In – Time* telah dilaksanakan sesuai perencanaan, dan apakah telah dilaksanakan dengan efisien dan efektif; dan
- d. Untuk menelaah dan memecahkan masalah yang kemungkinan ada di dalam praktek pelaksanaannya sistem *Just – In – Time* di perusahaan.

1.5. Manfaat Penelitian

Tercapainya tujuan penelitian yang telah disebutkan di atas, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan manfaat bagi :

- a. Peneliti

Untuk menerapkan dan mempraktekkan teori-teori yang telah diperoleh di bangku kuliah khususnya mengenai penerapan *Just – In – Time* di perusahaan.

b. Perusahaan

Untuk membantu perusahaan dalam menerapkan sistem produksi *Just – In – Time* dan mampu mengatasi permasalahan-permasalahan yang terjadi sehingga dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

c. Peneliti Lain

Untuk memberikan sumbangan pengetahuan kepada peneliti lain dan sebagai bahan referensi apabila menghadapi dan mengatasi masalah yang sama dengan PT. X.